

La gestión del conocimiento en el ámbito de las Direcciones Integradas de Proyectos (Management)

Ismael Rius Gumbau

CERTIFIED PROJECT MANAGER BY IPMA

EXECUTIVE MASTER IN PROJECT MANAGEMENT –IEI-UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

PROFESOR ASOCIADO UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ

COLEGIO DE APAREJADORES Y ARQUITECTOS TÉCNICOS DE CASTELLÓN

RESUMEN

La evolución de los factores productivos a lo largo del tiempo, sitúa al conocimiento en nuestros días como pilar fundamental de nuestra economía. Los Activos intangibles son los que conforman el capital intelectual de las empresas, y con ello su principal ventaja competitiva.

Las empresas basadas en el conocimiento, se caracterizan por generar, procesar y gestionar la información para transformarla en conocimiento, haciendo de éste un recurso estratégico. Para ello necesitan generar un modelo dinámico de creación de conocimiento, esto se realiza mediante los procesos de conversión. Esto solo será posible si se realiza una correcta gestión del talento, entendiendo éste como la suma de las capacidades, compromiso y acción.

1. ANTECEDENTES

En los últimos meses, convulsos y descorazonadores, se están viviendo escenas bastante elocuentes de lo que todos los agentes que hemos intervenido en el sector inmobiliario hemos venido sembrando. La evolución de datos, variables, información que va y viene de un sitio o de otro, no ha sido suficiente para darnos cuenta de que algo iba a suceder.

Las empresas y organizaciones se han limitado a entrar en la vorágine de los números fáciles, no siendo capaces de ver lo que a todas luces iba a pasar, no se han visto esos números y esos datos que nos llevaban irrevocablemente al abismo. Solo las organizaciones que han trabajado con esos datos, los han analizado, los han transformado en información y esa información a su vez en conocimiento, van a ser capaces de sobrevivir en el futuro presente y próximo. Dichas organizaciones que gestionan el conocimiento son las que pueden llegar a prever situaciones críticas antes de llegar al denominado punto de no retorno.

2. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

La información y comunicación adecuadamente gestionadas, son las que marcan en la actualidad el poderío económico de países, empresas y organizaciones. Con ello se crea en la época del postcapitalismo, un nuevo tipo de sociedad denominada “Sociedad del Conocimiento”.

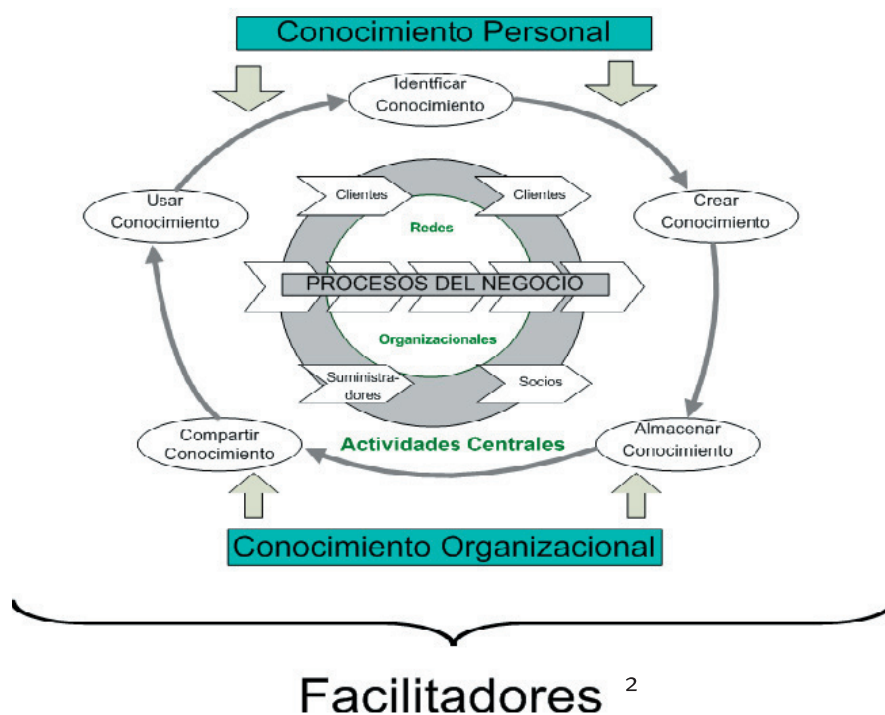
Dentro de esa sociedad, los tres elementos básicos que entran en juego son la Información, el Aprendizaje y el Conocimiento. Todo ello conjuntamente con el Empowerment, hace a las organizaciones alcanzar posiciones de liderazgo basado en sus ventajas competitivas.

La evolución de los factores productivos a lo largo del tiempo, sitúa al conocimiento en nuestros días como pilar fundamental de nuestra economía. Los Activos intangibles son los que conforman el capital intelectual de las organizaciones, y con ello su principal ventaja competitiva.

Las organizaciones basadas en el conocimiento, se caracterizan por generar, procesar y gestionar la información para transformarla en conocimiento, haciendo de éste un recurso estratégico. Para ello necesitan generar un modelo dinámico de creación de conocimiento, esto se realiza mediante los procesos de conversión. Esto solo será posible si se realiza una correcta gestión del talento,

entendiendo éste como la suma de las capacidades, compromiso y acción. El concepto de Gestión del Conocimiento “Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”.¹

Marco de Referencia Teórico de la Gestión del Conocimiento



3. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS (DIP) Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

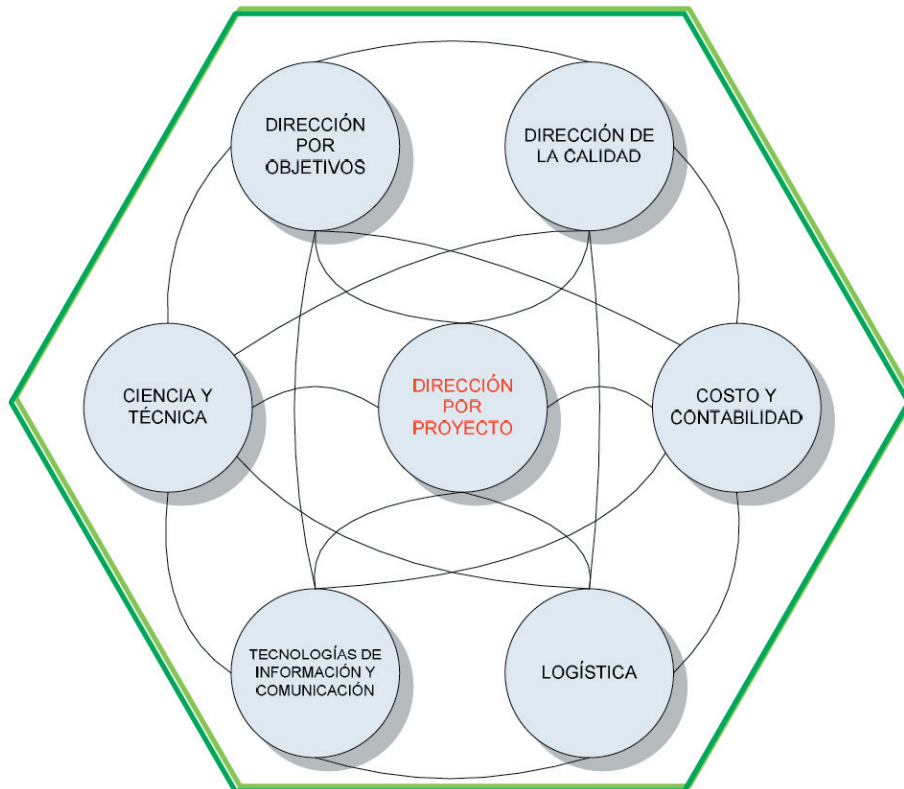
En los proyectos, por pequeños que sean, existen elementos de planificación, organización y priorización en la toma de decisiones. Para asegurar que un proyecto consiga sus objetivos se requiere un gran número de tareas cuya coordinación difícilmente podrá llevarse a cabo de manera satisfactoria si no están gestionadas de manera profesional. Todo sometido a continuas tensiones y cambios que hacen necesaria la actuación de profesionales expertos en integrar los procesos que conlleven a la consecución de los objetivos del proyecto.

Esta gestión de proyectos es lo que en los últimos tiempos viene denominándose Project Management. Existen varias organizaciones internacionales dedicadas al Management, pero son dos las que hoy en día se encuentran más implantadas, el PMI norteamericano y el IPMA europeo.

¹ Harvard Business Review, “Harvard Business Review on Knowledge Management”, Harvard Business School Press, EEUU, 1998.

² Fuente: Ariel Ponce Arencibia, Pedro Falcón Villaverde - Centro de Información y Gestión Tecnológica Cienfuegos.

Desde el PMI (Project Management Institute), a través del PMBOK, se establece que la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, en las nueve áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos. Siendo el director del proyecto es la persona responsable de alcanzar sus objetivos.



Esquema de elementos integradores de una DIP

Desde el IPMA (Internacional Project Management Association), y en España AEIPRO (Asociación Española de Ingeniería de Proyectos), se establecen a través del documento ICB-NCB las Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos. Estas bases de competencia, 46 en total, comprenden tres ámbitos distintos, el de la competencia técnica, el de la competencia del comportamiento y el de la competencia contextual. Dichas competencias se corresponden con cuatro niveles, dependiendo del nivel de conocimientos y experiencia en Dirección de Proyectos de los profesionales a evaluar.

Los documentos básicos de las dos organizaciones establecen en casi todos los elementos de competencia como parte importante de los mismos lo que se viene a denominar “lecciones aprendidas”. Dentro del PMBOK del PMI, se trabaja mediante los “Activos de los procesos de la Organización”, que es una de las entradas del proceso de dirección que se esté ejecutando. Como parte de las herramientas y técnicas se utiliza a menudo el “Juicio de Expertos”, y como una parte de la salida del proceso se encuentra la “Actualización de los Activos de la Organización”. Con ello se busca la utilización y reciclaje continuo del conocimiento existente en la empresa.

El IPMA establece en sus elementos de competencia, como parte fundamental de todos y cada uno de dichos elementos y de sus procesos la “Documentación de Lecciones Aprendidas y Aplicación a Futuros Proyectos”.

Por lo que hemos deducido del estudio de los documentos base de las dos principales organizaciones mundiales en Project Management, el activo más importante de las empresas y organizaciones para una buena y correcta gestión de proyectos es el Conocimiento. Con ello queda totalmente enlazado el concepto de “Project Management” y el concepto “Gestión del Conocimiento”.

4. EN BÚSQUEDA DEL MAPA DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE UNA DIP

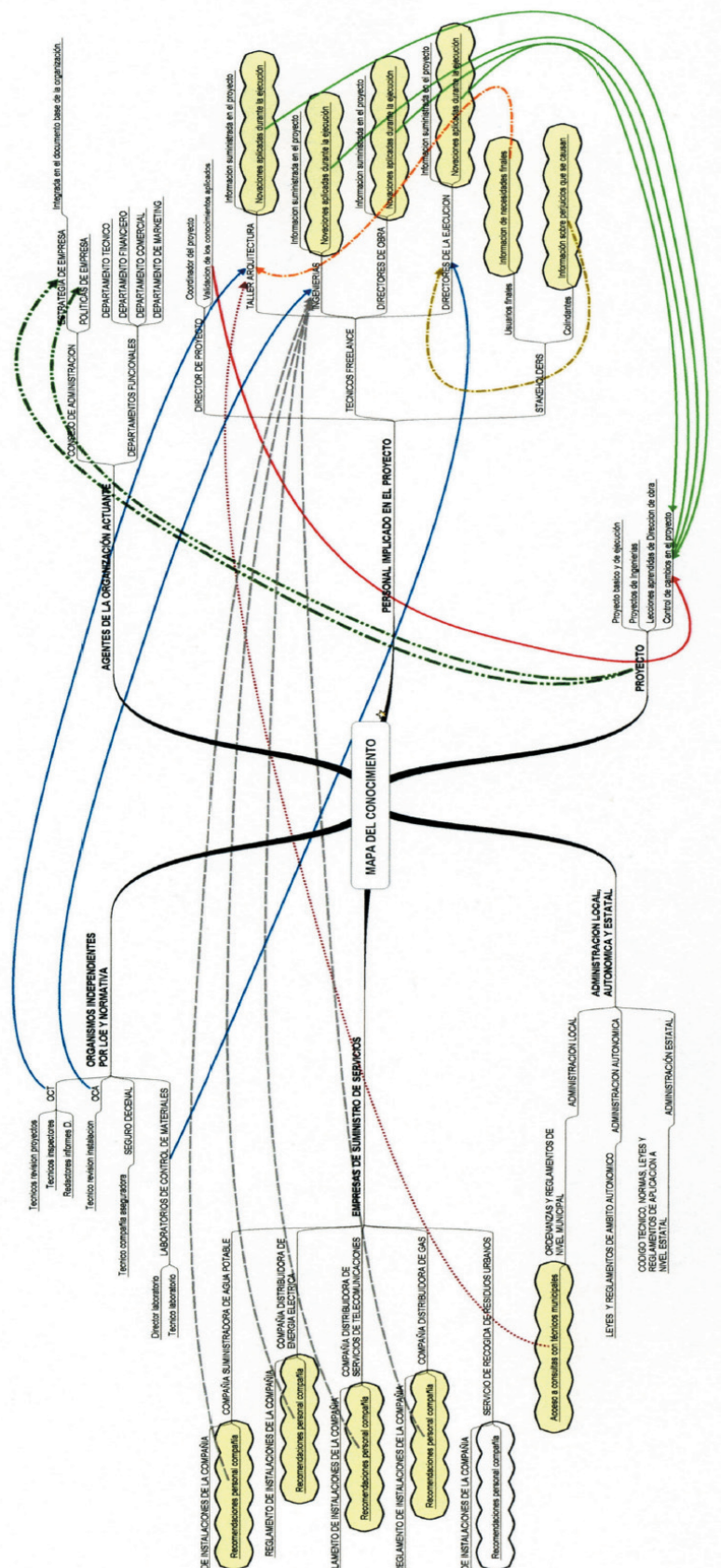
Una vez identificados los factores clave debemos averiguar como materializarlos, ya que en ello se basa el éxito de nuestra actuación en el campo de la Gestión del Conocimiento.

Para ello utilizaremos el “Mapa del Conocimiento” de nuestra empresa en primer lugar y aplicándolo posteriormente al ámbito de la Dirección Integrada del Proyecto.

El Mapa del Conocimiento es como unas “Páginas Amarillas”, nos indica quién tiene el conocimiento que necesitamos en un momento dado, dónde está y cómo se puede acceder a él para poder comunicarse y compartirse.

Para poder crear el Mapa del Conocimiento de una Dirección Integrada de Proyecto, lo primero es tener creado el Mapa del Conocimiento de la Organización, el cual va a servir de apoyo. En segundo lugar es necesario tener creada la matriz de recursos del proyecto en cuestión, de ésta manera a los recursos se les va a asignar sus roles y responsabilidades adecuados a sus conocimientos. En tercer lugar hay que establecer una jerarquía dentro de la DIP, en cuya cabeza se va a encontrar el Director de Proyecto. En cuarto lugar habrá que realizar una valoración de las reales y posibles aportaciones de conocimiento de cada miembro del equipo de proyecto. (Hay que tener en cuenta que previamente a la selección y formación del equipo de proyecto, el Director de Proyecto conoce suficientemente el conocimiento que poseen los futuros miembros del equipo del proyecto, bien sea por experiencias anteriores o por sus curriculums). Y ya por último habrá que conseguir que cada uno de los miembros del equipo de proyecto, de acuerdo con sus roles y responsabilidades, compartan su conocimiento aplicado al proyecto generando inputs dentro de ese mapa de conocimiento y su base de datos física, o sea que transformen su conocimiento tácito a implícito.

Un ejemplo de mapa de conocimiento lo vemos en la siguiente página.



Elaboración propia.

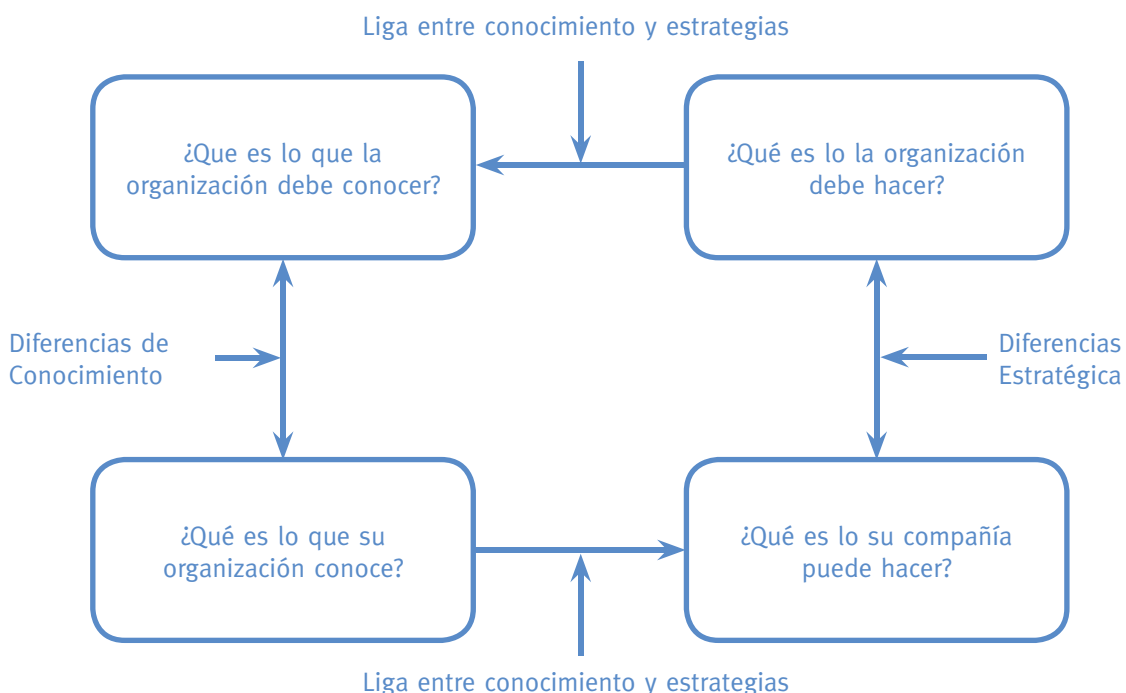
Uno de los puntos mas importantes de la interpretación del mapa de conocimiento, es la forma en la cual fluye el conocimiento entre los diferentes miembros de la organización. Para ello es importante la figura del gestor del conocimiento que será aquel que validará tanto el conocimiento intercambiado como la calidad del mismo y su transformación de tácito a implícito. En muchos casos, el gestor del conocimiento coincide con la figura del Director de Proyecto, que será el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.

5. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para poder realizar una correcta y adecuada implementación del sistema de Gestión de Conocimiento en una Dirección Integrada de Proyectos, la organización promotora debería haber asumido la administración por proyectos dentro de su estructura organizativa.

Con una estructura organizativa de tipo funcional, es muy difícil la identificación adecuada y la asunción de roles y responsabilidades habituales de un equipo de proyecto. Por ello es vital el establecimiento de unos vínculos entre lo cada miembro de la organización puede aportar y cual es su situación real dentro de la organización, de ésta forma se puede llegar a una redistribución de los roles y consecuentemente una adecuada optimización de cada uno de los recursos disponibles.

Una vez realizada la adaptación estructural, se debe de realizar un estudio pormenorizado de que es lo que nuestra organización es capaz de hacer y qué es lo que necesita hacer. Lo cual nos implica el haber realizado un análisis estratégico y un mapa del conocimiento.



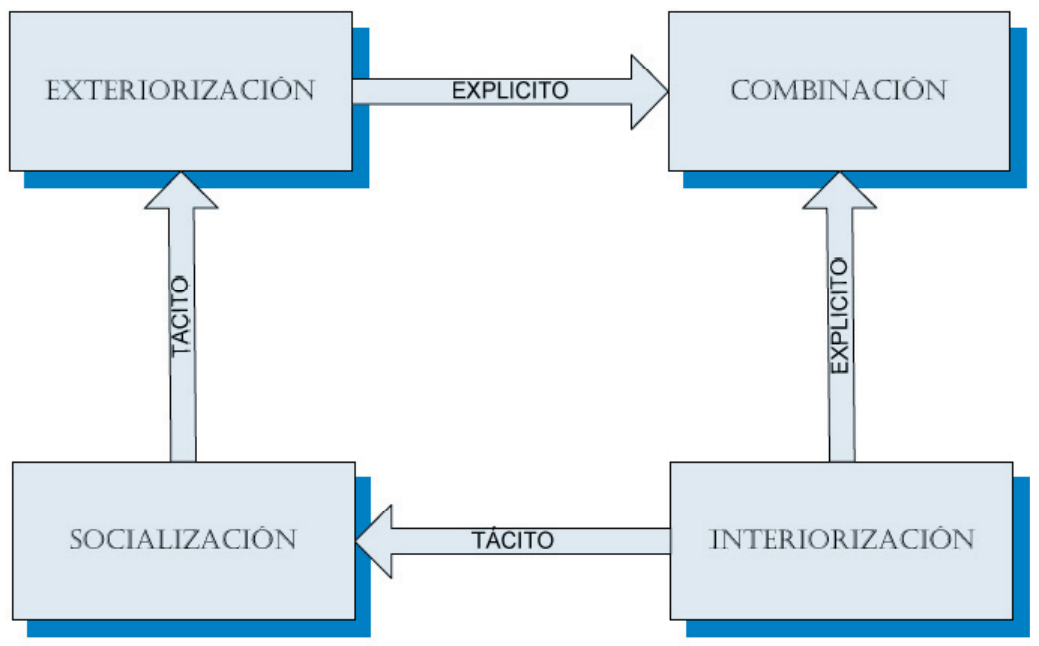
Análisis estratégico de la organización.

Siguiendo ese camino podremos establecer la siguiente secuenciación de trabajos y tareas a realizar para poder utilizar la Gestión del Conocimiento implantada de forma optima.

6. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Sabemos ya que es una Dirección Integrada de Proyectos, qué es la Gestión de Conocimiento, hemos realizado el Mapa del Conocimiento de nuestra organización y de nuestra DIP y finalmente hemos conseguido aplicar un Cambio Organizacional para poder implementar todo lo comentado anteriormente.

Ahora deberíamos elegir el modelo de gestión del conocimiento que se nos adapte mejor a nuestra organización. La integración del modelo de *espiral de creación de conocimiento organizacional*³ con el modelo de *gestión estratégica del conocimiento*⁴ nos facilitará un modelo dinámico de generación y gestión del conocimiento. Es necesario para que éste modelo dinámico funcione que ocurran dos cosas, en primer lugar que se exista una creación de conocimiento organizacional y en segundo lugar que exista una conversión de conocimiento. Para que exista el conocimiento organizacional deberemos investigar cual es el conocimiento tácito de los miembros de la organización y además movilizaremos y ampliaremos el conocimiento tácito acumulado por cada individuo. La conversión del conocimiento es el núcleo integrador de todo el proceso de generación de conocimiento organizacional. Los procesos de conversión del conocimiento quedan definidos en el siguiente esquema:



Para la aplicación del modelo anteriormente indicado debemos en primer lugar saber cuales son los conocimientos existentes y de qué tipo, (definido en el mapa del conocimiento), para poder identificar que actores van a intervenir en cada uno de los procesos.

³ Nonaka y Takeuchi (1997).

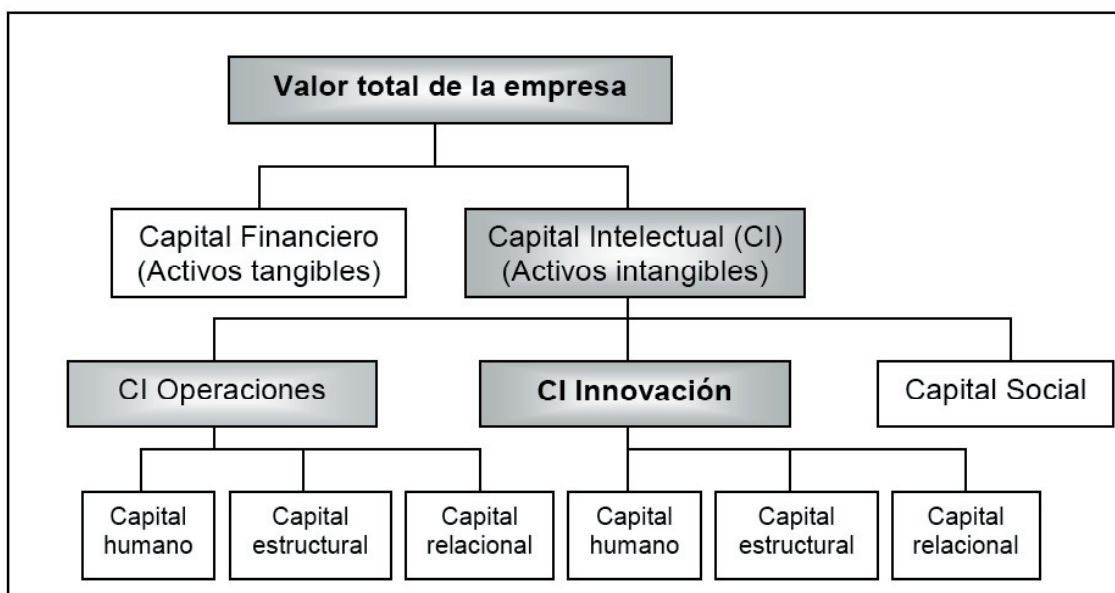
⁴ Tissen, Andriessen y Lekanne (2000).

⁵ Proceso de conversión del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995).

Resulta muy interesante valorar la forma mediante la cual se va a fomentar el sistema de conversión y las tácticas para provocar la participación, para ello es vital la función del Director de Proyecto como Gestor del Conocimiento, utilizando las dotes de líder para conseguir el objetivo previamente fijado. El global del conocimiento materializado en la organización como Activo Intangible genera, tal y como hemos comentado al inicio de éste artículo una ventaja competitiva que nos va a diferenciar del resto de organizaciones.

Patrimonio (valor en libros) Activos tangibles menos deudas.	ACTIVOS INTAGIBLES		
	Estructura Externa.	Estructura Interna.	Competencia individual.
	(marcas, clientes y relaciones con proveedores).	(empresas, gestión, I + D, estructura legal, software, otros).	(know how, conocimientos, habilidades, experiencia, educación).

Fuente: ICMS, J.M. Viedma 2002



7. LA FORMACIÓN CONTINUA Y EL APRENDIZAJE COMO BASE DE LA GC

Tal como ya hemos visto en los puntos anteriores, las sociedades actuales son sociedades del conocimiento ya que ha sido este el recurso fundamental en la organización del poder, la riqueza, y la calidad de vida en cualquier época. *Lo que es específico de nuestra sociedad no es que sea del conocimiento, sino el hecho de que en la sociedad actual la producción y generación de conocimiento y el procesamiento de información tiene una base tecnológica de nuevo tipo que permite que esa información y ese conocimiento sean difundidos y procesados en tiempo real a escala planetaria en el conjunto de los procesos que constituyen la actividad humana*⁶. La relación entre la producción y generación del conocimiento y la actividad de formación es tan importante como la aplicación correcta de la metodología de la gestión en sí.

Las organizaciones tienen que ser consecuentes, siempre y cuando adopten la Gestión del Conocimiento como base estratégica de desarrollo, que un buen plan de formación es vital para la generación de activos intangibles. No se debe creer en que el tener una adecuada formación de cada uno de los miembros de un equipo de proyecto es suficiente para afrontar con éxito los retos de un futuro no lejano. Para ello la mejor solución y menos traumática para el capital humano de las empresas es la formación on-line o e-learning.

8. EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El desarrollo de la Gestión del Conocimiento aplicada a la Dirección Integrada de Proyectos no tiene ningún sentido sin el apoyo explícito de un sistema informático. Existen en el mercado múltiples soluciones que pueden dar respuesta a las necesidades, tanto dependiendo del tamaño de la organización como de la complejidad de las soluciones necesarias. Pero lo que hay que tener claro es qué es lo que se quiere conseguir con su implantación.

Una solución adecuada para la gestión de proyectos sería un ERP (Enterprise Resource Planning). *Se trata de un Sistema de Gestión Empresarial apoyado en Soluciones Informáticas Modulares de Planificación de Recursos Empresariales. Cubre las necesidades de información del conjunto de áreas funcionales de la empresa, permitiendo integrar y automatizar buena parte de sus procesos de negocios y compartir datos, con una base común, así como producir y acceder a información en tiempo real.*⁷ Este sistema se complementa mediante un sistema Lotus Notes que es un sistema de comunicación el cual permite enviar correo electrónico y manejo de Calendarios y Agendas. También es una plataforma de colaboración que permite compartir bases de datos con información, como sería bases documentales, de procedimientos, manuales o foros de discusión. Y finalmente es una plataforma de Coordinación - utilizando aplicaciones Notes con flujo de trabajo (sistema WorkFlow). Ejemplo de ello sería cualquier proceso de una empresa que requiere que un documento fluya entre varias personas o departamentos para su autorización.

9. EL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD COMO FUNDAMENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Cuando se habla de Sostenibilidad todos nos imaginamos varios conceptos, el reciclaje, las energías renovables, la utilización adecuada de los recursos perecederos, etc. Pero realmente, ¿cuál sería la aplicación del concepto de sostenibilidad a la gestión del conocimiento?

⁶ Francisco Lupiáñez Villanueva Universitat Oberta de Catalunya.

⁷ Martínez Landa, P.; Ibáñez Jiménez, J.; Pérez Escurdia, A.; Zazu Imízcoz, T.

Si analizamos y entendemos el Conocimiento como un recurso, resulta fácilmente entendible el concebir una reutilización del mencionado recurso. Por ello en los foros de Management se indica continuamente el concepto del “feedback”. Tanto desde el PMBOK (PMI), como desde la NCB-ICB (IPMA), los conceptos de Activos de la Organización o Lecciones Aprendidas se repiten sin cesar en todos y cada uno de las Áreas de conocimientos o Elementos de competencia.

Por ello se considera como importante el concepto de Sostenibilidad como pilar fundamental para la Gestión del Conocimiento.

10. CONCLUSIONES

Con una correcta y adecuada estructura organizativa, los actores adecuadamente identificados y los objetivos claros en el horizonte, resulta fácilmente entendible el marco de implementación de un programa de Gestión del Conocimiento como base para generar una ventaja competitiva sustancial de nuestra organización.

Dentro del marco de perfeccionamiento empresarial que hoy en día se va imponiendo, uno de los modelos a seguir es el EFQM. Dentro del modelo EFQM de Excelencia, varios de los criterios están directamente afectados por la GC, como la mejora continua dentro del liderazgo; la motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal; investigación, aprendizaje y creatividad; información y conocimiento; mejora de los procesos.

La Gestión del Conocimiento no solo nos va a ayudar a conseguir la Excelencia Empresarial, sino que nos va a aportar una mejor y mayor consciencia de lo que vamos a ser capaces de realizar y de cómo afrontar el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. USA: Oxford University Press.
- 2.- Viedma, J.M. (2000) “Gestión del Conocimiento y del capital intelectual”. *Nueva Empresa.com* No454/octubre 2000 (Año XXII) Suplemento: Cuadernos de Management para una dirección eficaz. pp. 99-105.
- 3.- Sanguino, R. 2003: *La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización*.
- 4.- Martínez Landa, P; Ibáñez Jiménez, J; Pérez Ezcurdia, A; Zazu Imízcoz, T. –Aplicación de las ERP a la gestión del conocimiento en la dirección de proyectos.